

Concurreren om de toekomst in de agrifoodsector

B. WIERENGA

Hoe blijf je in de toekomst de concurrent de baas? Volgens marketing-hoogleraar Berend Wierenga is de toekomstige concurrentiepositie slechts voor een deel afhankelijk van het marktaandeel van vandaag. Veel meer komt het aan op het zo goed mogelijk benutten van de kansen die door veranderingen ontstaan. 'Opportunity share' wordt dat genoemd.

In de bedrijfstak van landbouwproducten en voedingsmiddelen voltrekken zich grote veranderingen. Allereerst bij de consument. Die wil smakelijke producten die gemakkelijk te bereiden zijn en die gekocht kunnen worden op plaatsen en tijdstippen die haar, en in toenemende mate hem, het best passen. Een moeilijke taak voor de producenten, die dan ook om het hardst strijden voor het behoud van hun posities. Daarbij ontmoeten zij de detailhandel die in de afgelopen jaren een stuk machtiger geworden is. Toch hebben ook de supermarkten te maken met toenemende concurrentie onderling en met nieuwe vormen van distributie, zoals avondwinkels en winkels bij benzinepompen en NS-stations. Kijken we naar de agrarische producenten, dan treffen we eveneens ingrijpende veranderingen aan. Ondernemingen zijn sterk in aantal gedaald en gespecialiseerder en kapitaalintensiever geworden dan hun voorgangers. In de omgeving van de agrifoodsector treffen we eveneens een veranderde politieke attitude aan die er vanuit lijkt te gaan dat deze sector, net als andere bedrijfstakken, moet kunnen concurreren op mondiaal niveau. Een zeer belangrijke factor achter veel van de veranderingen is tenslotte de informatietechnologie (IT).

Veranderingen betekenen kansen

Bij het formuleren van strategieën voor de

toekomst dienen ondernemingen in het agrifood kanaal te bedenken dat de toekomstige concurrentiepositie slechts gedeeltelijk afhangt van de positie of het marktaandeel van vandaag. Veel meer komt het aan op het zo goed mogelijk benutten van de kansen die de bovengenoemde veranderingen bieden, ook wel opportunity shares genoemd.

Informatietechnologie

Informatietechnologie (IT) is zo'n opportunity die het mogelijk maakt om de grillige consument direct te volgen, namelijk via de kassa's van supermarkten die de barcodes van producten scannen. Met deze 'Frontlijn Informatie Systemen' kan de detailhandel precies de winsten en verliezen op producten berekenen en met deze gegevens de leveranciers zonodig onder druk zetten. Een opkomend fenomeen is 'Efficient Consumer Response' (ECR), met als doel de efficiency en effectiviteit van de hele keten - van boer tot consument - te verbeteren door de marketing en logistiek in de hele keten optimaal te coördineren. Nog een stap verder zijn de elektronische klantenkaarten waarbij kan worden nagegaan welke typen consumenten welke producten kopen.

Elektronische koppelingen

IT zal overigens niet beperkt blijven tot de laatste schakels in de distributieketen

Berend Wierenga is hoogleraar Marketing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Onlangs heeft hij op het seminar van de European Association of Agricultural Economists ter ere van professor M.T.G. Meulenberg te Wageningen, een paper gepresenteerd onder de titel: 'Competing for the Future in the Agricultural and Food Channel'. Hiernaast treft u een samenvatting van zijn lezing aan.

-detaillist en consument- maar de keten van elektronische koppelingen zal verder teruggaan in het kanaal en uiteindelijk ook de agrarische producenten omvatten. Daardoor kunnen beslissingen door de hele keten optimaal gecoördineerd worden, zoals over de soorten producten die verbouwd en erwerkt zullen worden, over productie- en erwerkingsmethoden, over afstemming van kwaliteiten en hoeveelheden en over de timing van productie en aflevering 'just-in-time'. Ook wordt het mogelijk de herkomst van producten te traceren en te garanderen. Dit is in een tijd van kritische consumenten - denk aan de calamiteiten met het Brits rundvlees - zeer belangrijk.



Informatietechnologie is een 'opportunity' die het mogelijk maakt om de grillige consument direct te volgen.

Samenwerking of tegenpartij

Ook de wijze waarop ondernemingen met elkaar samenwerken, kan als een belangrijke kans gezien worden om de toekomstige concurrentiepositie veilig te stellen. Zie de onderneming daarbij als een schakel in de

waardeketen tussen producent en consument. De bijdrage van een bepaalde onderneming is afhankelijk van de bedrijven waarmee zij relaties onderhoudt aan de toelevering- en afzetkant. Tot nu toe wordt de agrifoodsector juist niet gekenmerkt door samenwerking en coördinatie tussen de ondernemingen in de verschillende fasen. Men gedraagt zich vooral autonoom. In plaats van partijen om mee samen te werken worden de ondernemingen in de volgende schakel als tegenpartij beschouwd, waarop bij transacties zoveel mogelijk voordeel moet worden behaald.

AVAP's

Het wordt hoe langer hoe duidelijker dat de totale prestatie van het agrifood kanaal aanmerkelijk kan verbeteren door samenwerking tussen de deelnemers. De toekomstige concurrentie zal zich niet zozeer afspelen tussen individuele ondernemingen, maar tussen (verticale) ketens of partnerships van bedrijven. In dit verband wordt het begrip 'Agrifood Value Added Partnership' (AVAP) geïntroduceerd: een verzameling van bedrijven die nauw samenwerken bij het voortstuwen van producten en diensten in het agrifood kanaal, teneinde een zo goed mogelijke waarde voor de klant tegen zo laag mogelijke kosten te realiseren. Zo'n AVAP biedt vele 'opportunities'. Ze maakt het mogelijk productie- en verwerkingsbeslissingen binnen de keten te coördineren en af te stemmen op de vraag van consumenten en detaillisten. Met een AVAP wordt het mogelijk om in te spelen op de wens van de consumenten om de herkomst van voedingsmiddelen te kennen. En de AVAP biedt de boer zekerheid van afzet voor de producten, waarvoor vaak zwaar is geïnvesteerd in productiefaciliteiten.

Concurreren om de toekomst

De Nederlandse agrifoodsector moet zich opstellen voor de toekomst. Concurrentiefactoren zoals arbeid, natuurlijke hulp-

bronnen, klimaat en locatie kunnen steeds gemakkelijker worden ondermijnd. Hoogontwikkelde economieën moeten het vooral van geavanceerde concurrentie factoren hebben, zoals informatietechnologie, hoog opgeleid personeel en een hoge stand van de kennis van productie- en logistieke processen. In deze richting zal ook de Nederlandse agrifoodsector het moeten zoeken. Verder is er geen standaard recept te geven hoe bedrijven in het agrifood kanaal moeten concurreren om hun toekomst te garanderen. Ieder bedrijf zal haar 'core competences' moeten definiëren, op basis hiervan vaststellen op welke wijze het waarde wil creëren en bij welke andere bedrijven in de keten het zich wil aansluiten in de vorm van een AVAP. Sommige AVAP's zullen zich richten op het produceren van merkproducten, andere zullen het zoeken in optimale logistieke prestaties. AVAP's kunnen zich specialiseren op bepaalde product-categorieën (zoals kant-en-klaar maaltijden), bepaalde consumentensegmenten (zoals 'ecologische' klanten) of bepaalde distributiekkanalen (zoals verswinkels). Rivaliteit tussen concurrenten (ook in de thuismarkt) is daarbij een belangrijke bron van innovatie en strategische slagkracht.

Spirit

Er is een grondige verandering van denken nodig om voor de Nederlandse agrifoodsector de uitgangspositie te verwerven die voor de komende concurrentiestrijd noodzakelijk is. Dit wordt overigens door velen binnen de sector erkend. Misschien moet er ook meer 'entrepreneurial spirit' worden ontwikkeld, waarbij ondernemers met goede ideeën initiatieven nemen tot het vormen van AVAP's en de kans krijgen om nieuwe ventures in de markt te zetten. De bestaande overlegstructuren in de Nederlandse agrisector zijn uitermate gedegen, maar kunnen ook remmend werken.